

EXPLORANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DESDE ADENTRO

EXPLORING DIGITAL TRANSFORMATION FROM THE INSIDE

Laura Alunni¹ & Nicolás Llambías²

Resumen

Transformarse o desaparecer, es el desafío que CEOs y Directores de primera línea enfrentan para los próximos años. Casos famosos, como Blockbuster o Kodak, alimentan los miedos sobre la necesidad de adaptación. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas no han entrado todavía a la conversación y otras que empezaron a encarar ese proceso lo hicieron aprendiendo sobre la marcha.

¿Transformación Digital o Disrupción Digital? Es decir, ¿la empresa necesita adaptarse o cambiar radicalmente? ¿Es una moda o una necesidad? ¿Qué riesgo corren las empresas que no se transforman? ¿Es un cambio Tecnológico o Cultural? ¿Cuál es la implicancia para el cliente?

Con el objetivo de explorar distintas experiencias de las empresas sobre la Transformación Digital en la Argentina, se realizaron entrevistas en profundidad a informantes claves referentes del tema que decidieron y/o lideraron el proceso de cambio en distintas industrias de Argentina. En este artículo, los lectores encontrarán descubrimientos, conceptos clave y experiencias de primera mano para enfrentar procesos de Transformación.

Palabras Claves: transformación digital; disrupción digital; tecnología; cambio cultural.

¹ Licenciada en Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Actualmente es Co-Founder de Incubando.com.ar. Oradora y profesora en Graduate School of Business, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina, UCES, Digital House, OmLATAM, AMDIA. Anteriormente se desempeñó como Gerenta de Negocio en Agrupate.com., Gerenta Digital en Club LA NACIÓN, Regional Marketing & Product Manager en Navent – Bumeran. También trabajó en Claro – Telmex, Evolution Microsoft y HSBC. Correo electrónico: lauraalunni@gmail.com

² Licenciado en Comunicación en la Universidad Católica, Argentina. Actualmente es Co-Founder de Incubando.com.ar y Vacation Rentals Director en BestDay.com. También es profesor del Graduate School of Business, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina y mentor de la StartUP. Anteriormente se desempeñó como COO de SegundoHogar.com, CMO y CPO en Startups y trabajó ocho años de Manager de Marketing y Producto en Microsoft. Correo electrónico: nicollambias@gmail.com

–

Artículo original de investigación recibido: 30/05/2018. Artículo original de investigación aprobado: 30/06/2018.

Abstract

To change or to disappear; that is the main challenge CEOs and Directors are going to face in the years to come. Blockbuster or Kodak kind of stories fuel fears in the most seasoned Managers. Nonetheless, most of the companies in almost every industry still have not started the conversation.

Digital Transformation or Digital Disruption? Does the company need to adapt or radically change? Is it a trend or a need? Which are the main risks related to failure to adapt? It is a technological or a cultural change? To explore different experiences on Digital Transformation, key players were interviewed on Digital Transformations in different industries such as publishing, industrial manufacturing, consumer services and advertising. In this article, readers will find insights, key concepts and first-hand experiences to face a successful transformation.

Keywords: digital transformation; digital disruption; technology; cultural change.

Introducción

A partir de la explosión de Internet, las nuevas tecnologías y cambios en la forma de consumir de los usuarios de la última década, la tendencia creciente de muchas empresas a encarar procesos de Transformación Digital, y los resonantes casos de empresas tradicionales que no dieron este paso y murieron frente a nuevos Negocios Digitales, surgió la necesidad de explorar este cambio de paradigma.

El MIT (Massachusetts Institute of Technology, 2017) define Transformación Digital como la adopción de procesos y prácticas de negocios para ayudar a la organización a competir efectivamente en un mundo cada vez más digital y rechaza otras definiciones acotadas a la implementación y el uso de tecnología, o al uso de la tecnología para hacer negocios de maneras nuevas y diferentes. De esta manera, no limita el concepto de Transformación Digital a lo tecnológico, sino que por el contrario entiende que la tecnología es sólo una parte de la Transformación Digital, en la cual la estrategia, la gestión del talento, la estructura organizativa y el liderazgo son tan o más importantes que la tecnología. Y al mismo tiempo adiciona a su entendimiento del concepto de Transformación Digital el papel fundamental de los usuarios, clientes, empleados, competidores, quienes, a partir de sus cambios en la forma de actuar, de consumir, de comunicarse, demandan y esperan que las empresas se adapten a estas nuevas necesidades. Es así como la empresa es quien debe responder a estas nuevas tendencias digitales de los usuarios independientemente de la esencia del negocio, deseo de sus accionistas y su base o no tecnológica.

Bajo este marco, el objetivo planteado de esta investigación fue conocer las experiencias reales de Transformación Digital en Empresas de Argentina.

Para esto, por un lado, se analizaron casos de estudio como el de Blockbuster (empresa internacional de *videoclubs*) y Netflix (empresa de *streaming* de contenido multimedia bajo demanda por Internet). Y, por otro lado, se consultó a actores claves que experimentaron la Transformación Digital en Argentina dentro de empresas, a fin de conocer de primera mano sus miradas acerca de la Transformación Digital. Se consultó especialmente sobre tres momentos específicos de la experiencia de Transformación Digital:

1. Antes de iniciar el Proceso de Transformación Digital: para conocer sus definiciones sobre qué es la Transformación Digital; su relación con la tecnología y la cultura de la empresa; sus principales motivaciones para encarar el proceso; las implicancias principales que tuvieron en cuenta respecto al cliente interno y externo.
2. Sobre el proceso de Transformación Digital: para explorar cuáles fueron las definiciones iniciales y primeros pasos en el proceso; las principales estrategias y acciones que implementaron; el nivel de involucramiento y resistencias que encontraron; los obstáculos que tuvieron que transitar.
3. Los primeros resultados del proceso de Transformación Digital: para descubrir los primeros resultados que fueron obteniendo; los aprendizajes alcanzados; los desafíos pendientes y sus primeras reflexiones sobre sus experiencias en las Transformación Digital.

Marco Teórico - Metodológico

A fin de conocer las experiencias de Transformación digital en distintas empresas de Argentina, se empleó la metodología exploratoria/descriptiva a través del análisis de caso de estudio y entrevistas presenciales abiertas a informantes claves.

En cuanto al caso de estudio, se analizó el caso de dos empresas internacionales: Blockbuster y Netflix a través del caso de estudio publicado en *Harvard Business Publishing* (2016) llamado “*Movie Rental Business: Blockbuster, Netflix and Redbox*”. En dicho caso, se estudió el impacto en la empresa Blockbuster de no tomar a tiempo la decisión de encarar una Transformación Digital y, por otro lado, la Disrupción Digital de nuevos Negocios Digitales, como Netflix, que oportunamente llegó para dar respuestas a una nueva necesidad y formas de consumir de los usuarios.

Respecto a las entrevistas a actores claves se buscó referentes que hayan tenido un papel protagónico en el proceso de Transformación Digital, ya sea como decisores de la Transformación (explorando en este caso principalmente sus motivaciones para encarar el cambio), como líderes activos del proceso de Transformación Digital (explorando el recorrido, pasos, obstáculos, resistencias), y consultores externos que ayudan a empresas a encarar y recorrer este camino con experiencia en Transformación Cultural.

Disparadores que guiaron la entrevista abierta:

1. ¿Qué es Transformación Digital para vos?
2. ¿Qué impulsó encarar un proceso de Transformación?
3. ¿Para qué encararon este proceso?
4. ¿Tenían definidos necesidad / objetivos específicos para la Transformación? ¿Cuáles?
5. ¿Cuáles fueron los pasos para llevar a cabo este proceso?
6. ¿Cuáles fueron las principales acciones que llevaron a cabo?
7. ¿Cuáles les dieron resultados esperados y cuáles no? ¿Por qué?
8. ¿Qué obstáculos/resistencias de encontraron en el proceso?
9. ¿Cuál fue / es el nivel de involucramiento del Directorio / Management / staff general?
10. ¿Qué aprendizajes tuvieron en el proceso de Transformación Digital?
11. ¿Qué considerás éxito en un proceso de Transformación Digital para tu empresa?
12. ¿Qué logros considerás ya alcanzaron?
13. ¿Qué otros logros aún no alcanzaron y por qué?
14. ¿Qué viene después? ¿Cuáles son los siguientes pasos luego de la primera etapa del proceso? ¿Cuándo termina?

A través de entrevistas abiertas personalizadas se consultó a actores claves como CEO de empresas, líderes de Transformación Digital, y consultores especializados en Transformación Cultura Empresaria, para conocer su experiencia en el proceso de transformación digital en las empresas.

En la selección de estos actores claves se buscó, por un lado, referentes del mundo Digital para conocer su visión experta en materia digital. Tal fue el caso de Guido Grinbaum, con más de 20 años de experiencia en Disrupciones Digitales y 10 años de experiencia en Marketing en Unilever y Pepsico (multinacionales de consumo masivo) en posiciones de dirección. Fundador de *startups* como DeRemate.com; ElLiciton.com; Baazee.com; DineroMail; Dridco (grupo que nucleaba las empresas de ZonaProp.com, ZonaJobs.com, DeMotores.com, ZonaCitas.com); Covedisa (empresa con negocios como StarPhone, Club La Nación, Agrupate.com y BonVivir.com); YOP (aplicación de Brasil).

Otro referente de la industria digital entrevistado fue Martín Jones, actualmente se desempeña como *Digital Director* en Philip Morris International (empresa tabacalera) y es Presidente de AMDIA (Asociación de Marketing Directo e Interactivo). Anteriormente fue *Multibrand Digital Manager* en L'Oréal (Multinacional de Productos Cosméticos y de Belleza) donde hizo una carrera de 12 años, y también trabajó en empresas como GESA, Punto Gol *StartUp*, Terra, Blockbuster, Mc Donald's. Es Licenciado en Comunicación Publicitaria e Institucional en la Universidad Católica Argentina y también realizó distintos estudios como *Executive Master en Digital Marketing, Analytics & UX, en Innovation & Entrepreneurship Business School* de IEBS, *Leadership Program* en IAE Business School, Postgrado de Marketing Estratégico, Empresas de Servicio en la Universidad de Buenos Aires.

Por otro lado, se entrevistó a Leonardo Battistelli y Federico Toccaceli de la empresa Famiq SRL (compañía de Acero Inoxidable) a fin de sumar una experiencia desafiante de transformación digital, proveniente de una empresa cuya industria procede de un mundo muy alejado de lo digital y no obstante está dando un gran paso en materia de Transformación Digital, encarando el proceso tanto desde el negocio con nuevos canales de comercialización como un *E-commerce BTB*, desde una fuerte transformación dentro de la cultura y talentos de la empresa, hasta con una mirada muy moderna y centrada en el usuario y cliente externo. Leonardo Battistelli, COO, es Director General de Operaciones en FAMIQ SRL donde realizó gran parte de su carrera profesional. Ingeniero Industrial de la Universidad Tecnológica Nacional. También realizó el *Master of Business Administration* (MBA) y *MIND Management Integral* en Negocios Digitales en la Universidad de San Andrés, *Coaching Ontológico* en la Universidad de Belgrano. Federico Toccaceli, actualmente Gerente de Marketing & Experiencia a Clientes, también tiene un importante desempeño dentro de Famiq SRL, desempeñándose en distintas áreas como *Business Development Manager, Purchasing Manager, Import Manager*. Estudió *International Business* en la Universidad de la Matanza, *Coaching* en la Universidad de Belgrano y realizó el *MIND Management Integral* en Negocios Digitales en la Universidad de San Andrés.

Otro caso de industria que no nació digital, pero tiene una visión muy arraigada en la innovación y también están recorriendo un fuerte proceso de Transformación Digital

es Megatlón (Empresa de Centros de Gimnasios). Se entrevistó a Roberto De Gori, actualmente Gerente de Transformación Digital en Megatlón y Profesor de *Management de la Tecnología* en el MBA de la Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina y es Licenciado en informática y MBA de la misma. Anteriormente se desempeñó como Gerente de Negocios en Magma-Tools.

Finalmente, con el objetivo de sumar una mirada diferente, ya no de actores que están atravesando la transformación Digital desde su papel de liderazgo en empresas, sino de una consultora externa que ayuda, facilita y apoya a las empresas que quieren y/o están encarando el desafío de la Transformación Digital y entienden que requieren de un acompañamiento externo en cuanto a la Transformación Cultural, se entrevistó a Paula Giraldez, Directora de *NEARBY* (Consultoría Organizacional) y Licenciada en Psicología de la Universidad de Buenos Aires. Anteriormente fue Asociada en CRH Consultores, *Consultant Manager* en *AMG Consulting Group*, Consultora en *Wilson Learning Latam*. También fue docente de Grado y Posgrado en la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires y realizó un Posgrado en Recursos Humanos en la Universidad de Torcuato Di Tella, Certificaciones internacionales en *Wilson Learning Corporation*, Especialización en Psicodiagnóstico en la Asociación Argentina de Rorschach.

Antes de iniciar el Proceso de Transformación

¿Qué es la Transformación Digital?

Según una reciente investigación de *Mckinsey&Company* (2018), una de las consultoras que más ha investigado los modelos de Transformación Digital en profundidad, las empresas que abordan este tipo de proyectos como un cambio transversal y a largo plazo, tienen hasta dos veces mejores resultados que las que lo ven sólo como un cambio de un área de la empresa y de corto plazo. En el mismo sentido, refuerza que los conceptos centrales para lograr el éxito en este tipo de proyectos no han cambiado en estos años, más si lo ha hecho la forma en que las empresas priorizan al inicio de estos procesos. Al respecto los entrevistados brindaron su visión sobre la idea de Transformación Digital.

“[La Transformación Digital es] … la reinvenCIÓN de tu negocio utilizando la tecnología para dar mejor servicio a tus empleados y clientes” cita Leonardo Battistelli, COO de Famiq, *googleando* la definición y reflexiona al respecto: “No es una tecnología en particular, un *e-commerce*, tiene que ver con la aplicación de cosas al cliente.” Y agrega: “La tecnología correcta te ayuda a administrar un sistema complejo de forma simple. Las herramientas nos permiten crecer y pensar en ejecutar ideas que antes eran limitadas”.

En el mismo sentido, Guido Grinbaum, Founder de YOP y varias *startups* reconocidas, hace una diferenciación entre Disrupción Digital y Transformación Digital (Comunicación personal, 11 de mayo, 2018): “Disrupción Digital es montar un negocio de cero que solamente pueden ser generados gracias a la existencia del mundo Digital, y que venga a disruptir un negocio Tradicional existente.” Mientras que al referirse a la Transformación Digital aclaró: “Compañía tradicional que tiene que adaptar sus reglas al nuevo mundo

Digital, para lo cual tiene que afrontar una Transformación Digital. Ese es el ejemplo de Blockbuster transformándose para sostener su negocio a pesar de Netflix, que podría haberlo hecho, y no lo hizo. Las compañías tradicionales tienen que entender que el mundo cambió, cambiaron los canales de comercialización y el vínculo con los clientes. Ahora puedo hacer cosas que antes no podía y si no las hago yo, las va a hacer la competencia”.

Asimismo, sobre la Disrupción Digital, Martín Jones, actual Digital Director en Philip Morris International y presidente de AMDIA, compartió (Comunicación personal, 24 de mayo, 2018) su experiencia de Transformación Digital en L’Oreal y anticipó una importante Disrupción Digital que está encarando Philip Morris revolucionando el mercado del cigarrillo tradicional por un nuevo dispositivo tecnológico. Se trata de un dispositivo que se cargará como el dispositivo móvil y en lugar de quemar el tabaco va a calentarlo reduciendo así un 95% la toxicidad del mismo y evitando por completo el humo. Una nueva y totalmente diferente forma de fumar que cambiará el comportamiento, consumo y percepción de los fumadores y no fumadores acerca de la industria.

Por su parte Paula Giraldez, Fundadora y directora en Nearby, entiende la Transformación Digital como una decisión de negocio y una necesaria Transformación Cultural, y así lo manifestó en nuestro encuentro (Comunicación personal, 18 de mayo, 2018): “En general la transformación digital es uno de los ejes de la estrategia de negocio. A veces hasta es una implicancia de la estrategia, una nueva oportunidad de negocio que entiende que la transformación digital es uno de los ejes que tienen que encarar para poder llevar esa estrategia o negocio adelante. Pero siempre implica un cambio cultural y hasta que las empresas empezaron a entenderlo tuvieron muchas experiencias fallidas”.

La Transformación Digital, ¿es Tecnológica o Cultural?

Si bien el papel de la tecnología es fundamental, ésta es vista más bien como un medio y no un fin. Incluso entre la mayoría de los entrevistados las motivaciones para la transformación estuvo relacionada más con una mirada hacia el usuario y su nueva forma de consumir e interactuar que con necesidades de actualización tecnológica. No obstante, en la práctica, la transformación tecnológica es uno de los primeros pasos por el que la mayoría de las empresas inicia el proceso de Transformación Digital.

Según McKinsey&Company (2018), más de la mitad de las empresas que encaran un proceso de Transformación, parten de la implementación de una herramienta tecnológica. Sin embargo, dos de cada tres empresas aceptan que el cambio implica más de un área. Las áreas de tecnología son las que, en general, inician el proceso y lideran la transformación. Sin embargo, al momento de reflexionar sobre el peso de las personas, sus reacciones y comportamientos durante el proceso de Transformación, la mayoría de los entrevistados coinciden que, ante todo, se trata de una Transformación Cultural.

Leonardo Battistelli comentó al respecto (Comunicación personal, 30 de mayo, 2018): “Para mí, el proceso de cambio cultural es muy potente. Para nosotros la transformación tecnológica fue mínima, con 20 actores logramos implementar una herramienta. Pero

todavía no tenemos a la empresa pensando en Digital. Construir cultura es súper potente.” Federico Toccaceli, Gerente de Marketing & Experiencia a Clientes de Famiq, agregó (Comunicación personal, 30 de mayo, 2018): “Es un proceso que no es simple y es doloroso. Si no involucras a toda la empresa, vas a tener ruido”.

En el mismo sentido Guido Grinbaum sostiene: “Es un cambio cultural [...] después le metés tecnología. Pero si no existe primero el cambio de paradigma, el cambio cultural, está complicado”.

Según el MITSloan Review (2017), a la hora de analizar el impacto de la Transformación Digital y específicamente como Mc Donalds abordó el tema en 2015, es muy importante la idea de Madurez Digital. El talento de una compañía tendrá la capacidad de absorber y navegar un cambio hacia lo digital, en tanto cuente con las herramientas apropiadas para hacerlo. Durante el análisis llegaron a tres conceptos clave: (1) sólo la implementación de una herramienta digital no es suficiente; (2) la clave para un proceso de transformación digital es hacer menos preguntas sobre tecnología y más sobre estrategia, cultura y desarrollo de talento; (3) el principal cuestionamiento de las estructuras que viven el cambio es si el liderazgo está capacitado para llevar adelante el proceso.

En el mismo sentido, Paula Giraldez coincide en que la Transformación trasciende la tecnología y tiene más que ver con el negocio y un cambio cultura: “Más allá de la plataforma digital quieras usar ya sea un *.com*, *e-commerce* o lo que fuera, tienen que ver con definir el negocio desde la concepción o desde una óptica diferente. Eso implica una serie de cambios en la manera de pensar el negocio, de gestionarlo y por ende de aterrizarlo”. A continuación, agregó el papel fundamental de la Cultura como factor clave en el proceso de la Transformación y sostuvo al respecto: “Lo cultural es nodal, porque vos en base a la definición de los ejes estratégicos tenés definiciones sobre el qué, sobre lo qué querés lograr, y en base a eso tenés que trazar todos los cómo. Y los cómo terminan plasmándose y dando como resultado la cultura. Esto requiere una rearticulación del sistema de liderazgo que es el articulador de todo el proceso y el modelador de la cultura. Un proceso de transformación organizacional suele implicar una nueva conformación de políticas, procesos, a veces un nuevo diseño organizacional y una nueva propuesta de valor al cliente y esto deviene en un cambio cultural en sí mismo. Lo que suele pasar en las compañías es que como todavía impera bastante una lógica muy racionalista donde se cree que si vos hacés una muy buena definición de cuál es la nueva estrategia y, en el mejor de los casos, la comunicaste mucho, hiciste plenarias, se la contaste desde el número 2 hasta la base, pensás que la gente lo entendió y con eso basta, cuando en realidad, en el proceso de transformación, que la gente entienda el porqué y el para qué es solo el primer paso. Las personas viven un proceso de cambio con incertidumbre y temor por las implicancias que esto tendrá en cada uno de ellos. Por eso el objetivo es ayudar a trabajar no sólo en la parte racional, que es la que las compañías mejor suelen definir, dado que en general tienen buenos planes de negocio, sino en el aspecto de modelación de creencias, que es emocional, y es donde el alistamiento de sus líderes juega un rol crucial y determinante”.

Implicancias hacia el Consumidor y el Cliente Externo

En el desarrollo de las entrevistas todos los consultados resaltaron el papel del usuario y cliente externo como la clave en el proceso de Transformación. En algunos casos, esto pareció ser un descubrimiento a lo largo del proceso, mientras que en otros estaba definido de antemano.

Según el estudio de MITSloan Review (2015), el usuario es el punto más importante de un proceso de Transformación Digital. Más del 90% de los directivos encuestados ubican la experiencia de usuario como el punto de partida del proceso de cambio digital y la personalización del producto como el norte del proceso de transformación. Luego se ubican valores de similar importancia, como mejorar la toma de decisiones, incrementar la eficiencia y mejorar la innovación.

Roberto De Gori, Gerente de Transformación Digital de Megatlón, resume la visión de Transformación Digital como “Simplificación” y la define con el usuario en el centro (Comunicación personal, 23 de mayo, 2018): “La transformación digital como herramienta para la simplificación. El título fue simplificar [...] hacia adentro y hacia afuera”, poniendo así la mirada tanto hacia el cliente interno como externo, y agregó: “Foco en mejorar los procesos de negocios. En simplificar la oferta hacia el socio.”

Motivaciones para encarar un proceso de Transformación Digital

Entre las motivaciones principales para tomar la decisión de encarar una Transformación Digital aparecen distintos argumentos que en su mayoría apuntan a apoyarse en el destino que sufrieron las empresas que no se transformaron. Suelen citarse casos reconocidos de las empresas que lograron transformarse a tiempo y empresas que no lo hicieron y su fugaz desenlace. Los más mencionados son el de BlockBuster y Netflix, Musimundo y Spotify, Kodak y la industria de las cámaras digitales. Algunos de los que no se reconvirtieron terminaron desapareciendo, otros lograron reconvertirse hacia otra industria. Traer esas historias a la mesa chica de discusión, funciona como un fuerte catalizador que los CEOs de Empresas utilizan para convencer al directorio y a toda la organización de la necesidad de Transformarse y hacerlo rápidamente.

El caso de Blockbuster es un paradigma de lo que cuesta no enfrentar un proceso de transformación a tiempo. Durante gran parte de la década de 1990 y parte de los 2000, fue la empresa que dominó el mercado del alquiler de VHS / DVD hogareños. En 1993 era el líder global de entretenimiento dentro de casa, con más de 3.400 locales en América, Asia y Europa; su valuación llegó a \$ 4.7 billones de dólares y el modelo de *retail* clásico de *Brick & Mortar* -cubrir territorio a partir de locales físicos cercanos- funcionaba a la perfección. Quince años después, por no adaptarse a tiempo y modificar su modelo de negocio para incluir mayor tecnología, fue superado por rivales que si lo hicieron como Netflix y Redbox; su valuación tocó los 24 millones de dólares en 2010, año en que presentó su quiebra. En poco más de una década perdió su valor hasta valer sólo el 0.5% de la mejor oferta que recibió. ¿Qué falló? Entre los varios errores que se podrían

señalar, resaltan la falta de visión sobre las nuevas tecnologías y cómo el acceso ubicuo al video bajo demanda (VOD) modificarían los hábitos de sus consumidores. Una vez más, el usuario en el centro del cambio.³

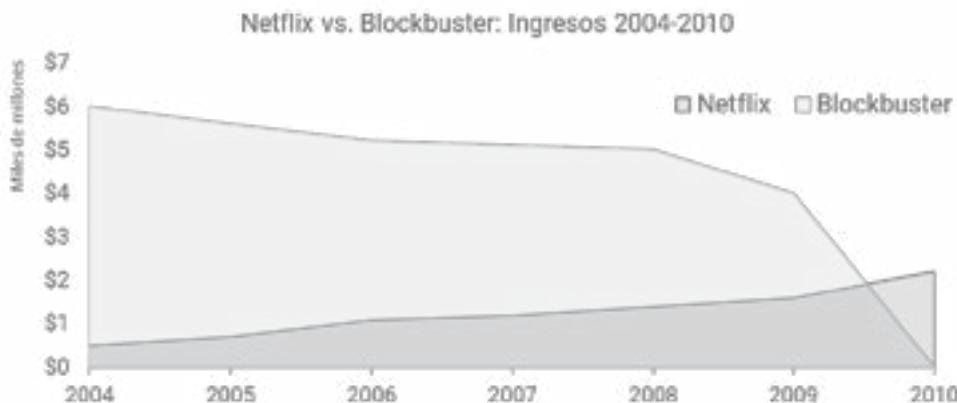


Ilustración 1. Ingresos Netflix versus Blockbuster: 2004-2010

Fuente: Elaboración propia en base a datos públicos de las compañías citadas (2018).

En efecto, Guido Grinbaum también se apoyó en esto y contó su experiencia: “Traje a una persona clave, que venía de Kodak. Le preguntaban y él contaba cómo el directorio veía a las cámaras digitales como un nicho y cómo se decían a ellos mismos los argumentos para convencerse y no se daban cuenta. Como la rana en la olla...” y agregó sobre los argumentos que sostenían en Kodak: “A la gente le encanta el clic de la cámara física que la cámara digital no lo tiene; argumentos increíbles que se los contaban y creían”.

En conjunto con estas ideas, Guido Grinbaum también utilizó las premiaciones como vehículo de validación del camino de la transformación: “Una estrategia de validación interna, de las más fuertes, fue aplicar y ganar todos los premios posibles para usar el argumento de -afuera nos están reconociendo lo que estamos haciendo-”.

Otra de las herramientas más utilizadas para convencer de la necesidad de transformarse, es el uso de los datos cuantitativos. Demostrar cómo a través de la Transformación la empresa puede lograr reducir costos, generalmente a través de la automatización y optimización de procesos manuales y aumentar los ingresos a partir de nuevas líneas de monetización.

³ Kellogg School of Management. (2016). *Movie Rental Business: Blockbuster, Netflix, and Redbox*. Northwestern University. Kellogg Case Publishing. Recuperado de: <http://www.kellogg.northwestern.edu/kellogg-case-publishing/case-search/case-detail.aspx?caseid=%7BEFBF51C8-A19B-4209-BFC1-40CE37C59AFE%7D>

Tal fue el caso de la empresa Megatlón, la cual encaró el proceso de transformación digital bajo los argumentos de la “Simplificación e Innovación”, visión ya existente en la compañía. En efecto el fundamento inicial comentado por Roberto De Gori fue la Innovación: “Uno de los valores de la empresa es la innovación. Hasta ahora, era para algunos equipos, no para toda la empresa. Lo tomamos para usarla como argumento de la necesidad de la transformación.” Y más tarde sumó elementos más cuantitativos relacionados al repago de la inversión para encarar el proceso de Transformación Digital. El foco en el caso de Megatlón fue tanto automatizar tareas manuales de distintas áreas internas, como “tecnologizar” procesos y “eficientizar recursos de *back office*”. Al respecto Roberto De Gori comentó: “Los primeros 3 años todo se medía solo por retorno. El KPI (*Key Performance Indicator*) que usamos era el ahorro de costos. Más adelante, la generación de *revenue* nuevo. Hoy ya no se discute tanto desde esa perspectiva, votamos sobre un set de proyectos, pero no se deja afuera algo por su retorno”.

Finalmente, apareció en escena el usuario y elementos menos tangibles o medibles y más inspirados en las nuevas realidades del consumidor de común conocimiento por todos. El consumidor está cambiando y las empresas deben responder y adelantarse a las nuevas necesidades del consumidor. En este sentido, Leonardo Battistelli contó que entre sus distintas motivaciones no podía dejar de pensar en los nuevos usuarios y sus preferencias sobre la interacción con las marcas y sus canales de comunicación: “En realidad, a nosotros no nos corre el mercado. Queremos ganarle al mercado… En 5 años el 75% de la fuerza laboral serán *Millenials*. Eso iba a impactar un cambio en el mundo profesional. Nos vamos a tener que adaptar. Eso disparó la necesidad”. Y agregó: “No me imagino un cliente de Famiq a cinco años esperando en línea en tu *call center*”. En este sentido sostuvo: “Qué imagen vos das a los clientes cuando lanzás un *e-commerce*. Tu cliente es cada vez más joven. Es una ventaja competitiva, una herramienta de fidelización. Dar al cliente la forma de compra que está buscando”.

Por su parte Roberto De Gori adhiere a esta mirada y compartió al respecto: “Hasta hace 5 años al usuario final no le dábamos ningún activo, ni servicio digital. Con la idea de simplificar recursos, pudimos avanzar mucho en lo que le damos al usuario final en términos de servicios y productos digitales”.

En el caso de L’Oreal, Martín Jones aseveró que la Transformación era un camino natural de la industria y la marca porque los clientes de L’Oreal son Digitales y ellos lo entendieron desde el comienzo y se transformaron junto a sus clientes. La transformación fue mucho más espontánea y acelerada porque eso requería la industria.

Por su parte, el punto de vista externo de Paula Giraldez suma a la mirada centrada en el usuario, la variable del negocio como un motivador para el cambio y manifiesta: “Las compañías tienen una estrategia de cambio porque ven una oportunidad de negocio, porque quieren crecer o requieren transformarse para seguir siendo competitivos. Y uno de los ejes estratégicos de la transformación implica una modificación en la propuesta de valor y en la experiencia del cliente que quieren desarrollar”.

Sobre el proceso de Transformación Digital

Definiciones iniciales y primeros pasos

En este aspecto es donde más variaciones se encontraron entre los actores claves entrevistados. En todos los casos encararon el proceso sin apoyo de consultores externos o especialistas en la materia y fueron construyendo su propia experiencia paso a paso y rediseñando sobre el proceso. Asimismo, cada uno encaró el proceso de forma diferente, según la industria y estado de madurez de la empresa respecto a transformaciones y resistencias. En algunos casos, se observó que la transformación se inició y fue liderada por las áreas más tecnológicas en las cuales resultaba más intuitivo y demandado. En otros casos, dada la resistencia y peso de lo tradicional se encontraron estrategias más orientadas a la formación inicial de un *spin off*, armando una empresa nueva dentro de la existente sobre la cual empezar a construir la Transformación, para luego integrarla al resto de la organización. Mientras que en otros casos la decisión y necesidad de la transformación era más demandada por todos los colaboradores y fue posible una estrategia más integrada donde la transformación Digital se pensó de manera transversal a la organización y con una planificación bastante exhaustiva.

De acuerdo con la investigación de McKinsey&Company (2018), hay tres aspectos necesarios para llevar adelante una transformación exitosa: la Comunicación, la Priorización y la Experiencia en el área o tema. Entre quienes sí dieron relevancia a estos tres puntos, la efectividad de la transformación fue hasta tres veces y media mayor. Si desde un inicio se comunicó el resultado esperado a toda la organización, se priorizan correctamente las actividades necesarias para llevar adelante el cambio y, por último, quién está a cargo de construir el caso de negocio para justificar la Transformación es quien tiene la mayor experiencia en el tema o área a modificar la posibilidad de éxito crece de forma sostenida.

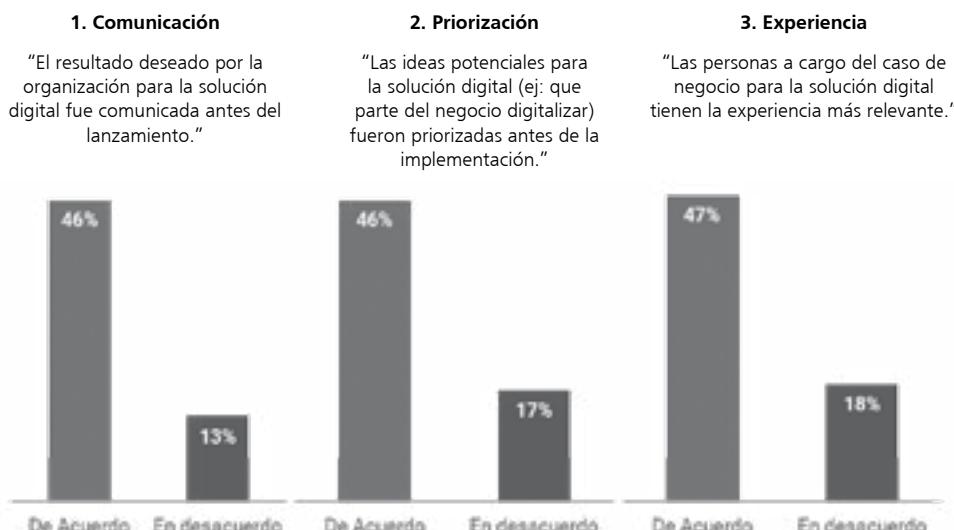


Ilustración 1. Aspectos más relevantes en una Transformación Digital

*% de respuestas que reportan Transformaciones exitosas.

Fuente: Elaboración propia en base a McKinsey&Company (2018).

En el caso de Megatlón, la necesidad de la Transformación Digital fue liderada por el área de tecnología a punto tal de terminar renombrando el área tecnológica como “Transformación Digital”. Además, contó con el apoyo desde arriba hacia abajo con el involucramiento directo del CEO. En este sentido, Roberto De Gori afirmó: “Vino desde el departamento de tecnología. Luego de un año de señalar problemas reiteradas veces para detectar oportunidades. En menos de un año, el CEO se encargó de diseminar la idea y abrir la idea en todas las áreas”.

Si bien en muchos casos el promotor de la Transformación Digital es el área tecnológica, el cambio no es posible sin el convencimiento, apoyo y empuje del número uno de las empresas. Al respecto Roberto De Gori compartió sobre el involucramiento del CEO y la participación protagonista de cada área de la empresa: “El CEO participó en todas las reuniones de *kick off* relacionadas a este proyecto. El proceso es de cada área, la oficina de transformación digital acompaña a las áreas. Es una figura de consultor. Hay un plan general de Transformación Digital, que complementa el de cada área”.

En el caso de L’Oreal, la Transformación Digital fue marcadamente de arriba hacia abajo y tuvieron un peso muy importante la visión y definiciones iniciales del Directorio, a la que llamaron “*Strategic Frame*”, pasando por una planificación exhaustiva y transversal a toda la compañía de estilo “*RoadMap*”, para luego avanzar con una ejecución controlada, progresiva y constante enfocada en la medición e indicadores. De hecho, se armaron grupos multidisciplinarios de distintas áreas que a su vez reportaban a mentores de la Dirección que los guiaban y alineaban a las definiciones del *Management*.

La importancia del liderazgo durante la transformación con un modelo *top-down* es remarcada por la investigación del MITSloan Review (2015). Señala como el punto más importante según los empleados de las organizaciones que el proceso de Transformación sea liderado por un perfil *digital-savvy*, es decir que tenga un profundo conocimiento de la necesidad y sobre todo de la solución digital a implementar para promover el proceso de cambio. Según la misma investigación, en general, los empleados muestran una fuerte tendencia a confiar más en la tecnología que en el *management* como el motor de la Transformación.

Paula Giraldez hizo hincapié en las definiciones estratégicas iniciales del Directorio como marco y guía para la Transformación señalando: “Toda transformación tiene que venir del equipo directivo que es quien define el marco estratégico (visión, misión, valores) con las implicancias que esto traerá. Las definiciones suceden en los equipos directivos y luego el desafío de los líderes de la organización es liderar el proceso de cambio, aportando claridad, conteniendo a la hora de atravesar obstáculos y resistencias y apoyando en la construcción de las nuevas habilidades requeridas. Esto es lo que genera confianza en las personas, ayuda a vencer los temores inherentes a todo proceso de cambio y facilita la concentración de energía en lo importante ayudando, por ende, a ganar velocidad.”

En el caso de Famiq el proceso se encaró primero por la Transformación y actualización Tecnológica, siguiendo por los recursos humanos y luego por el cliente externo. Leonardo Battistelli resumió los pasos iniciales de esta Transformación: “Arrancamos tomando la

decisión de modificar nuestra plataforma comercial. De teléfono a una plataforma *online*. Arrancamos por las herramientas porque sabíamos que iba a llevar mucho tiempo. Luego seguimos por incorporar cabezas distintas, mucha gente joven profesional. Y el tercer paso, es empezar a interactuar de forma distinta con los clientes”.

En el caso del Diario La Nación, dada la industria y su idiosincrasia fue necesario complementar un proceso de Transformación y aceleración Digital, donde la necesidad de hacerlo y ser el líder primaba. En este sentido Guido Grinbaum nos compartió la foto inicial: “Originalmente, se copiaba el diario papel. Después eso cambió”, y sus estrategias de iniciación: “Lo primero que hay que hacer es meter el virus dentro de la compañía. Después el virus tiene que empezar a ver a quién contagia. Incorporé gente de otros negocios, digitales y formé el equipo de fertilización.” Y añadió: “Un Equipo Virus y un equipo de educación interna. El equipo de Virus tenía un líder con una base tecnológica muy sólida y el equipo eran Comandos Especiales que se metían en todos lados. Planificamos en qué áreas, cuándo y quién se metía. Teníamos incentivos y lo llevábamos más por lo emocional. Hacíamos entrevistas de qué te pareció el curso y lo exponíamos a todos, por eso todo el mundo quería estar. Arrancamos como un *spin off* y después fuimos integrando a medida que veíamos resultados”.

Paula Giraldez resumió las distintas estrategias referidas a cómo encarar el proceso de Transformación de manera integrada en toda la organización o arrancar por áreas y equipo determinados: “Depende si la estrategia de negocio te permite una cosa u otra, depende de la cultura de la empresa y el alistamiento de su gente para moverse con velocidad. Termina siendo un tema de negocio. Si lo hacés porque necesitás un equipo de gente diferente que las personas del resto de la organización y el nuevo negocio no tiene nada que ver con el resto de la compañía, posiblemente no requiera esa integración. Si querés transformar toda la compañía tenés que meterte con toda la compañía. Sino creás un negocio aparte con una estrategia distinta y por ende culturas distintas. Si después hay que integrar todo, eso requerirá un nuevo proceso de transformación.

Principales acciones del proceso

Una de las acciones que todos los actores claves mencionaron fue la necesidad de capacitación a los colaboradores sobre distintas temáticas que los inserten en el mundo Digital. Guido Grinbaum cuenta que, entre las principales acciones que llevaron a cabo en el diario La Nación, el papel de la capacitación fue fundamental incluso en los equipos más tradicionales y de gran peso como el de redacción de un diario: “El principal objetivo eran las visitas al diario versión *online*. Cuando iniciamos, teníamos 1 millón y pusimos objetivos de crecimiento a 15 millones. Un paso importante fue que enseñamos SEO (*Search Engine Optimization*) a todos los redactores para que sepan cómo impactar el objetivo desde el contenido. Asimismo, trabajamos en la convivencia de notas *online/offline*, el desarrollo de proyecto de *Blogs*, en la estrategia de *e-mail* marketing. Así es como fuimos el primer diario en el mundo en tener comentarios sin moderar”.

Según McKinsey&Company (2017), la falta de talento es una de las 10 “trampas” que todo CEO debe resolver a la hora de iniciar un proceso de Transformación. Es uno de los obstáculos que más riesgo conlleva. No es sólo contratar un equipo, sino que, además, existe la complejidad de contratar al equipo correcto para resolver los problemas relevados. De acuerdo con la investigación, un buen comienzo es contratar o promover un *Chief Digital Officer* y luego definir el set de habilidades necesarias en el equipo para llevar adelante el cambio. Una vez identificadas las necesidades de talento se debe buscar a las personas correctas para impulsar el cambio y ejecutar la batería de acciones relacionadas a la Transformación.

Famiq trabajó principalmente en acciones para influenciar al cliente Interno y entre las más destacadas Leonardo Battistelli y Federico Toccaceli recomendaron charlas internas, actores que estén en el medio de una transformación y bajar la edad promedio del talento. En sintonía con esto, Roberto De Gori de Megatlón recomendó acciones también relacionadas a la capacitación y comunicación hacia el cliente interno y mencionó: “Hacer *quickwins* de aplicación rápida que haga que la gente se suba. La comunicación es clave. Herramientas de capacitación. Tenemos un *e-learning* que todavía no tiene 100% de adopción, pero intentamos llevar hacia ahí a los usuarios internos”.

Lo mismo reforzó Martín Jones y comentó un programa muy robusto y complejo de capacitación y autoevaluaciones constante de los empleados como punto neurálgico para el proceso de Transformación Digital: “Teníamos un sistema de autoevaluación para que cada empleado releve las necesidades de capacitación y un programa de *e-learning* para que los empleados de cada área puedan perfeccionar sus capacidades y habilidades requeridas”. Pero dichas capacitaciones no solo eran *online*, sino que también fueron complementadas con *workshops* prácticos donde se aplicaban los conocimientos a habilidades prácticas y evacuaban dudas.

Por su parte, Paula Giraldez destacó el papel del liderazgo y de lo emocional, y aseguró: “El tiempo de las definiciones suele ser rápido, pero después tenés el tiempo en el que la gente se puede apropiar de eso. Y ese proceso es emocional y lo emocional no tiene tiempos lógicos. Entonces cuanto más puedas acompañar a la gente en ese proceso, más rápido se da. El eje es el liderazgo y que ayudes a la gente a atravesar la transición y la incertidumbre, es la clave para generar cambios con velocidad. Sin confianza, el proceso de cambio se traba.” Luego, entre las acciones que recomienda resaltó: “Plenarias, comunicación y acompañamiento. Los líderes juegan un rol clave, nodal, guiando y aportando visión sobre las nuevas implicancias en los roles, los focos de la nueva contribución y el impacto que tiene sobre el cliente, los equipos y la compañía en general, si esto no sucede. Estos procesos son dinámicos, suelen tener recaídas y por ello requieren un ajuste y contención constante para asegurar que los avances se consoliden. El timing es otro factor clave: atajar a tiempo las resistencias ayuda enormemente a ganar velocidad y foco.”

Sobre involucramiento y resistencia

Las mayores resistencias, según los casos relevados, se observaron en el cliente interno. Por el contrario, el cliente externo, se muestra abierto a la transformación de las empresas. En ocasiones, hasta fue demandada mientras que en otras si bien no era esperada, fue recibida positivamente. Este fue el caso de Famiq, que encontró en su cliente externo (*Business to Business*) una recepción positiva: “Nadie [de nuestros clientes] lo estaba esperando, pero cuando se lo mostramos en un *testing* en vivo, la reacción fue muy buena”, comentó Leonardo Battistelli y lo reafirma con datos de sus cartera vigente y nueva: “En 2 meses de implementación, llegamos al 10% de la operación autogestionado a través de la herramienta” y sobre los nuevos clientes agrega: “De los clientes que empiezan a operar con FAMIQ, el 50% entra por la plataforma.”

Por su parte respecto al cliente interno de Famiq, Federico Toccaceli remarcó una resistencia que se observa en la mayoría de las empresas consultadas: “Nuestros vendedores ven que la herramienta compite con su puesto de trabajo. El siguiente paso fue modificar el sistema de incentivos premiando la adopción de la herramienta. Si al vendedor lo evaluás con la misma herramienta de antes, no estás empujando el cambio.” Y Leonardo agregó: “El aporte de los vendedores ahora está en el asesoramiento. Eso es la visión que estamos compartiendo para que adopten la herramienta.”

En referencia a la resistencia Interna Guido Grinbaum expuso su experiencia en el Diario La Nación: “El *management* apoya el cambio porque sabe que si no se queda sin nada. El *staff* es el que más resistencia presenta y, mientras más abajo en la estructura, más fuerte es la resistencia. No es fácil cambiar la forma de hacer las cosas después de 50 años o más. Los más jóvenes, porque son los que más ganas de crecer tienen y menos para perder, apoyan el cambio. Respecto a la industria puntual de un medio gráfico agregó: “La industria gráfica es de las que más le cuesta la transformación digital, porque el núcleo del negocio entrega el poder al consumidor. Es un cambio profundo, un cambio de modelo de negocio”.

En cambio, en Megatlón Roberto De Gori encontró las principales resistencias en el *management*: “En el *management* tuvimos la primera resistencia de involucramiento. [...] Ahora tenemos *coach* internos a demanda que nos ayudó a superarlas.” Y reflexionó sobre el papel e involucramiento de Recursos Humanos en el proceso y consideró: “No tuvo mucho involucramiento. Supongo porque por un lado no tenemos un área muy fuerte de Recursos Humanos, entonces al no pesar en la empresa, tampoco lo hizo en este proyecto. Y tal vez no fue tan necesario una transformación cultural. Hubo mucho de empuje del área tecnológica y en las áreas clave. Y los que no se subieron a la transformación digital, quedaron afuera. No hubo un plan de gestión de cambio. No encontramos mucha resistencia, porque se cambió las figuras más tradicionales del equipo”.

Por su parte Paula Giraldez destacó la importancia del involucramiento del equipo directivo y de los líderes de la compañía: “Uno de los factores que atraviesa todo el sistema y que hace que las cosas sucedan es el liderazgo. Porque vos podés decir que uno de los

obstáculos es la resistencia al cambio, el clima, la cultura. Pero si tenés un muy buen sistema de liderazgo y gente en posiciones clave, con capacidades y perfiles acordes a los nuevos desafíos, las organizaciones pueden rearticularse y reinventarse. Tenés que lograr que la gente que lidera sea capaz de llevar eso adelante tanto en la complejidad de los procesos y tareas que deberán llevar a cabo como así también desde el alistamiento para ser referentes de sus equipos. Si la compañía logra que los equipos crean en sus líderes, esto resulta un intangible enorme y muy potente. Si vos fuiste un líder inspirador, sí estuviste acompañando la gestión y el proceso, y fuiste consistente seguramente tenés equipos que crean en vos. Y esas cosas son bastiones u obstáculos que hay que redefinir o potenciar.” Enfatizó sobre el liderazgo, la comunicación y la confianza: “También requieren mucho de líderes que sostengan el propósito, que confien en el proyecto y logren trasmitir que el cambio va a suceder, aunque aún no lo vean. La gente pide ver para creer y vos tenés que lograr que crean para ver. Es un acto de fe, de confianza. Y los directivos en general cuentan y acompañan parcialmente, y se alejan de los equipos para no tener que responder preguntas incomodas y esto resulta en un círculo poco virtuoso.

Pero algunas si se transparentaran generarían más confianza y romperían muchos temores y fantasmas y lograrían suavizar la transformación y alineación”.

Los resultados de la Transformación Digital

Primeros aprendizajes

Un común denominador entre los aprendizajes destacados por los entrevistados fue el relacionado a las personas, tener una estrategia de Transformación centrada en las personas, incluir a las personas, sumar al plan acciones de capacitación, de involucramiento, de comunicación, de acompañamiento. Además de entender que colaboradores son claves para la nueva etapa, quienes requieren de apoyo y seguimiento, y quienes tal vez no podrán acompañar el proyecto.

Guido Grinbaum reflexionó sobre este punto como uno de los principales aprendizajes: “Tenés que trabajar sobre la gente. Quién te puede acompañar y quién no; una vez que detectas quién no te va a poder acompañar, te conviene correrlo cuanto antes. No trates de convencer a alguien que no quiere cambiar”. Y agregó: “Por más que alguien te diga razonadamente que entiende, si emocionalmente no acompañan, no va a funcionar nunca”.

Según la experiencia de Paula Giraldez en los procesos de Transformación Cultural traer nuevos talentos para una nueva etapa puede tener sus pro y contras y argumentó al respecto: “Traer todo el talento implicaría que algo no estuvo bien y que nadie de la compañía sirve para esta nueva etapa. En un proceso de cambio siempre se renueva gente, porque hay gente que no le interesa el nuevo proyecto. Hay parte del talento que se va solo o vos asumís que no te puede acompañar en el nuevo proyecto. Alguien que viene de afuera siempre te genera una inyección de energía, llega más liviana, con más energía. Lo que tiene en contra es que la confianza con ese nuevo líder se genera en el tiempo y

la gente está prudente, entonces es importante también tener referentes que ya tienen la confianza de su gente ganada”.

“Apoyar la gestión del cambio en Recursos Humanos, eso no lo hicimos en esta empresa”. Sostuvo Roberto De Gori como aprendizaje y reflexionó sobre la necesidad del involucramiento de Recursos Humanos y la consideración de lo Cultural dentro de la Transformación. En este sentido Paula Giraldez agrega: Es una oportunidad magnífica para Recursos Humanos de validar su lugar como socio estratégico del negocio.

En la misma línea Leonardo Battistelli compartió como uno de los principales aprendizajes: “Cuando arrancamos, sumamos gente y pensamos que con eso empujábamos el cambio. Si tuviese que empezar de vuelta, empezaría por la cultura; con mayor apertura de información”. En menor medida surgió como aprendizaje la inclinación de llevar la transformación 100% *in house* en lugar de tercerizarla en consultoras y empresas con distintas especializaciones. En este sentido Federico Toccaceli remarcó: “Yo creía que sabía hacer *software*. En el medio del camino, nos dimos cuenta de que hay un proceso y formas de dirigirlo, que es rico y tuvimos que aprenderlo”.

Desafíos pendientes y el futuro de la Transformación Digital

Si bien se está hablando mucho de Transformación y aceleración Digital, muy pocas empresas están encarando este proceso en Argentina y, en general, lo hacen de manera autodidacta y sin asesoramiento o apoyo externo. Este camino suele ser más a largo plazo y corren el riesgo de quedar desfasadas de los tiempos y demandas de los consumidores y perder el *Time-to-Market*.

En muchos casos, la falta de un sustituto disruptivo posibilita que sobrevivan a pesar de esto. En este sentido Guido Grinbaum enfatizó: “Todavía no hay casos fuertes de transformación digital. Hoy no hay un caso que una compañía tradicional pudo resistir a una disruptión de un tercero. Las que tendrían que haberse transformado, desaparecieron”. Reforzó la idea: “Creo que la mitad de las empresas van a desaparecer. En todas las industrias, es la evolución natural”.

Respecto a la decisión de sumar apoyo externo en el proceso de Transformación, Paula Giraldez agregó un punto de vista basado en su experiencia de Transformación Cultural empresarial: “Es raro que un proceso de transformación cultural las empresas lo puedan encarar solos, si bien en general es lo que intentan primero. Es como cuando vos estás en crisis, estresado, el riesgo es que te quedes endogámicamente con tu visión. Contar con apoyo experto externo facilita el proceso de cambio, ayuda a ganar velocidad y anticipa zonas de errores de comunes, aportando nuevas formas de gestionar”.

Por otro lado, muchas empresas arrancan por la actualización tecnológica y en el recorrido dan cuenta de la importancia de lo cultural. Paula Giraldez hizo mucho hincapié en esto y comentó: “Cuanto antes las compañías entiendan que no se trata solo de definir y decir, sino de poder impactar en los procesos emocionales, más rápido se van a conseguir

los resultados. Peter Drucker tiene una frase que dice: 'la cultura se come a la estrategia en el desayuno' que resume perfectamente como se da el proceso en la realidad cuando solo se opera desde una lógica racional".

Para la mayoría de los entrevistados la transformación digital y sus desafíos no se terminan nunca. Guido Grinbaum afirmó al respecto: "No se termina nunca porque el mundo digital evoluciona constantemente. Lo que vos tenés que tener adentro es el ADN del aprendizaje y reinención continua." Roberto De Gori también consideró que es un proceso constante y dio cuenta de los desafíos pendientes: "Es constante, lo bueno es que sabemos hacia dónde vamos y también sabemos que nos falta mucho." Asimismo, Leonardo Battistelli sostuvo: "No, nunca termina. El día que dejás de reformular tu negocio, le pusiste punto final". Por su parte, Paula Giraldez consideró que, la cultura debe acompañar los desafíos de negocio para lograr negocios sanos y sustentables. Y eso es un proceso dinámico. Hablar de que termina es pensarla como un proceso estático y nada más alejado de ello.

Al respecto, McKinsey&Company (2017) publica que el modelo de *management* requerido para llevar adelante una Transformación Digital es la Evolución Perpetua. Si bien en décadas anteriores no se veía necesario dar soluciones de tecnología en constante cambio, la creación de nuevos soportes y el desarrollo de nuevos medios, implica que las empresas deben desarrollar la capacidad de modificar sus productos a la velocidad que el nuevo mercado exige. De esta forma, pueden sostenerse frente a nuevos jugadores que nacieron con un ADN tecnológico en sus soluciones. La velocidad, según esta investigación, es la clave.

Conclusión y reflexiones

A través del desarrollo de la presente investigación se analizaron las distintas motivaciones de las empresas para encarar una Transformación Digital en sus negocios; el proceso atravesado conociendo sus primeros pasos, principales acciones, involucramiento de distintos actores, resistencias encontradas; para finalmente indagar sobre los primeros resultados, aprendizajes y desafíos pendientes. En este recorrido se encontraron varios puntos de partida en común; no obstante, algunas diferencias en cuanto a la formas de encarar el proceso; y finalmente aprendizajes y conclusiones compartidas en su mayoría.

Algunos de los actores claves entrevistados comenzaron la transformación digital impulsados por las experiencias del mercado de empresas que no lo hicieron a tiempo y desaparecieron, como el caso analizado de Blockbuster y la irrupción de Netflix. Otros motivados por fundamentos más cuantitativos como el ahorro de recursos, sumar nuevos negocios y canales.

Durante el proceso de Transformación se encontraron casos que se iniciaron apalancados en áreas o necesidades tecnológicas; mientras que otros por definiciones y planes estratégicos desde la cima de la organización. Algunos incorporaron de inicio ayuda de consultores y especialistas externos, otros se lanzaron solos a la aventura y fueron aprendiendo sobre la marcha. Algunos encontraron más resistencias entre los colaboradores de la base de las empresas, mientras que otros más bien a nivel *management* o altos mandos.

A pesar de las diferencias en el proceso, se detectaron varios puntos en común en las reflexiones finales. Se observó que el papel del cliente interno y externo es más importante de lo que se presumía antes o al inicio del proceso. Otro pensamiento compartido fue el entendimiento de que la Transformación Digital se posiciona mucho más allá de la tecnología, que es de arriba hacia abajo y que la cultura juega un papel clave y puede acelerar o frenar el proceso. La comunicación, capacitación, alineación y liderazgo son pilares necesarios para afrontar el cambio. En todos los casos se encontró una gran coincidencia en cuanto a que el camino de la transformación Digital recién comienza porque los negocios necesitan reinventarse y acompañar los cambios y nuevas demandas de los usuarios. En resumen, explorando la Transformación Digital desde adentro puede observarse que aún hay aspectos que aprender, un gran camino por recorrer y por sobre todo, seguir transformando constantemente.

Referencias

- Kellogg School of Management. (2016). *Movie Rental Business: Blockbuster, Netflix, and Redbox*. Northwestern University. Kellogg Case Publishing. Recuperado de: <http://www.kellogg.northwestern.edu/kellogg-case-publishing/case-search/case-detail.aspx?caseid=%7BEFBF51C8-A19B-4209-BFC1-40CE37C59AFE%7D>
- Massachusetts Institute of Technology. (2017). *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/putting-customer-experience-at-the-center-of-digital-transformation/>
- McKinsey&Company. (2017). *A CEO Guide for Avoiding the ten traps that derail Digital Transformation*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/a-ceo-guide-for-avoiding-the-ten-traps-that-derail-digital-transformations>
- McKinsey&Company. (2017). *Perpetual evolution—the management approach required for digital transformation*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/perpetual-evolution-the-management-approach-required-for-digital-transformation>
- McKinsey&Company. (2018). *How the Implementation of Organizational Change is Evolving*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-implementation/our-insights/how-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving>
- MIT Sloan Review. (2015). *Is your Business Ready for a Digital Future*. Recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/is-your-business-ready-for-a-digital-future/>